



城) 人物简介

杨元庆, 联想集团董事长兼 CEO。从 1989 年加盟联想起, 杨元庆就跟随联想创始人柳传志一路带着联想从一家中关村里走出来的中国本土 PC 制造商, 发展为多样化的全球科技巨头, 去年实现营收 460 亿美元。杨元庆同时也是国家高级工程师, 享受政府专家特殊津贴, 中华全国青年联

合会副主任委员, 中国企业家协会理事, 中国科技大学客座教授。2011 年, 他被《Finance Asia》评选为中国最佳 CEO。2004 和 2012 年, 他还被评选为“CCTV 中国经济年度人物”。他还在 2013、2014 和 2015 年入选《巴伦周刊》最佳 CEO, 并于 2014 年获得了“爱迪生创新成就奖”。

城) 个人观点

“联想是一家源自中国的跨国企业, 是中国企业国际化走得比较早, 也是实施大型跨国并购做得比较好的, 这其中最主要的几桩并购都发生在美国市场, 包括 05 年对 IBM 个人电脑业务, 去年对 IBM x86 服务器业务和摩托罗拉移动业务的并购。而并购容易整合难, 通过成功地消化这些

并购对象, 联想从一家年营业额 30 亿美元的中国公司, 成长为在全球 160 多个国家开展业务、营业额 463 亿美元的全球化公司, 现在我们是全球个人电脑的销量冠军(全球每卖 5 台电脑, 就有一台是联想的), 在服务器和智能手机市场也名列前茅。”

联想集团董事长兼 CEO 杨元庆表示—— 全球资源布局产生的效益 1+1>2

本报记者 胡晓晶

一直被外界看做温文尔雅企业领袖代表的联想掌门人杨元庆, 上个月出镜出得厉害。首先, 在美国当地时间 9 月 23 日上午, 已是第三次随中国主席访美的他, 在此次由习近平主席

带领中国 15 位科技大佬在西雅图参加的中美企业圆桌会议上, 作为商界领袖中方代表发了言。其次, 9 月底百度宣布董事会结构调整, 杨元庆被曝年薪 18 亿元出任百度独立董事。联想旗下的

MOTO 品牌产品全面进入了中国市场并和全球同步发售, 杨元庆在接受记者专访时也明确表示: “到明年联想手机和 MOTO 的整合就能彻底完成。”

中美经贸合作有巨大潜力

杨元庆在 23 日会后中美企业圆桌会议后接受采访时说, “今天的座谈会, 不仅让 30 多个中美企业家之间能沟通交流, 在彼此市场找到未来发展的机会, 而且中美两国政府官员能了解到双方企业彼此的关切, 面临的挑战, 得到第一手的信息和资料。”

杨元庆以“联想就是一个最好的例子”, 来回回应习近平讲话中关于互利共赢的阐述。过去 10 年间, 联想投资了 70 亿美元, 在美国完成了几个重大并购。例如 2005 年买了 IBM 个人电脑, 去年买了 IBM x86 服务器和摩托罗拉手机, 带动了联想在全球的发展, 大大加强了联想的创新能力。不仅带动中国的发展, 也带动了美国的经济。“我们在中国的销售收入增长 5 倍, 员工总数增长 4 倍, 税收增长 6 倍。在美国也从无到有, 包括销售、生产和研发。现在每年销售 70 亿美元, 市场采购 150 亿美元, 在美雇员 5000 人, 对美国经济贡献非常大。”

杨元庆表示非常认同习近平谈话中指出的“中美经贸合作有着巨大潜力。由于发展阶段的差异, 中美经济存在很强的互补性, 两国经贸合作空间更大, 机遇更多。”他说, 美国是最大成熟市场, 中国是最大新兴市场。“这种并购产生的效益不是 1 加 1 等于 2, 而是大于 2, 这些经验可以用到其他市场去发展。”“如果双方政府能更信任, 建立开放、更透明的市场规则, 可能彼此的企业都能更方便在对方市场发展; 如果能够在互联网领域内多方联合, 那么对全球经济而言都会起到非常大的促进作用。”

对于此次美国行既有中美两国企业与企业之间的沟通, 也有企业与政府之间的沟通, 还有政府与政府的沟通。杨元庆认为, 这会大问题化解成小问题, 小问题未来就可能不再是问题。杨元庆指出, 目前中美两国之间的很多问题既是两国企业所关心的问题, 也是两国政府所关心的问题。现在大家都比较关心网络

攻击、网络安全、知识产权保护和市场准入等。以市场准入为例, 美国企业有到中国的市场准入问题, 中国企业也有到美国的市场准入问题。但准入的障碍可能并不一样, 中国企业进入美国, 担心不能通过美国的安全审查。联想过去在这方面有很多经验教训。

杨元庆说, 希望两国政府都更加开放透明, 设定的原则标准最好都预先让企业都知道, 这样明确知道哪些是雷区, 企业就不用花时间和精力去做这些事情。如果两国政府能够建立互相信任, 就会使得彼此的企业去对方做生意时更加容易, 都可以按照市场规则去做事, 使得有竞争力的夺得订单, 没竞争力的甩掉订单。此外, 对于知识产权的保护, 杨元庆认为这不仅只是有利于美国企业, 同样有利于中国的企业, 尤其是有很多专利的中国大企业。杨元庆希望未来两国能够加大对盗版和侵犯知识产权的打击力度。

品牌重生还要再脱几层皮

在美齐聚第八届“中美互联网论坛”期间, 杨元庆在微博上自曝腾讯 CEO 马化腾成为新一代 MOTO360 中国首位用户, 并晒出两人 MOTO 360 同款智能手表, 这既为 MOTO 360 做足广告, 也让杨元庆被网友称为“最高级产品经理”。不过, 根据联想集团 8 月中旬公布的截至 2015 年 6 月 30 日的第一财季业绩显示, 其净利润同比下跌 51% 至 1.05 亿美元, 尤其摩托罗拉今年在拉美、北美和印度市场遭遇较大市场挑战, 亏损了二三亿美元, 拖了联想集团的后腿。对此, 元庆怎么看?

实际上, 早在 9 月初在沪的联想新品会上, 杨元庆在接受记者专访时就表示不会放弃, 目前联想已经对摩托罗拉和联想手机业务做了整合, 完全是一个组织、一个团队, 联想把研发和生产都

放到了摩托罗拉的实体里去, 当然也会充分利用到过去联想在效率方面的优势。同时, 联想也裁掉了冗余的员工、资源, 这会使得联想变得更加有效。杨元庆明确表示: 到明年联想手机和 MOTO 的整合就彻底完成, 到时候各手机品牌会在同一产品线下, 型号会做的更简单明了, 大大细分产品线。其中联想品牌主要攻运营商渠道, MOTO 品牌主要针对未来开放市场, 而 ZUK 品牌则走互联网在线营销。

“虽然摩托罗拉目前仍处于困难的整合期, 未来还要再脱几层皮, 但联想必须走出这一步, 因为若联想只坚持在个人电脑领域, 没人能看到联想的未来。”据杨元庆透露, 其实 MOTO 的整合也是经历了几番调整, 目前面临的挑战第一个是信息系统的整合, 此前联想和 IBM

花了 7 年才搞完; 第二是市场情况不太好, 汇率又在下降, 还有文化方面的融合。但杨元庆认为最关键的是要有创新的产品, 突破性的产品, 在整合过程中不扒掉几层皮, 不能登顶世界之巅。

杨元庆认为 MOTO 按照原来的模式运营一定是亏损, 联想接手后一定要用新的方式。MOTO 亏损的原因是在由功能型手机往智能型手机转变过程中落后, 在产品爬坡时候没跟上而亏损, 但 MOTO 手机的毛利是很高, 有 20%, 比联想自有品牌的手机都要高。而联想的中国团队善于做整合, 当年联想收购 ThinkPad 时候, 也是亏损好几个亿, 但后来几年 ThinkPad 已经成为了联想一大盈利来源, 盈利好几亿美元。整合后的产品线更加完善, 没有重复和累赘, 一定会有更好的价格的竞争力。

“长期用羊毛出在猪身上的理论是没用的。”杨元庆认为, 在过去的几年时间里, 做智能手机比较过热, 但都是有规律可循的。比如: 华为踏踏实实做技术、做产品、做创新, 算一个比较成功的。而用服务的钱来补贴硬件的钱, 这是不靠谱的, 包括中国运营商补贴手机这种事也都停了, 美国市场也不补贴手机了; 而最好的例子是苹果, iPhone 出来后, 运营商争着给它做补贴, 最后的赢家一定是要好好做产品的厂家。杨元庆认为要有好产品, 有运营, 有全球好的品牌和渠道, 最后成功一定是这些最基本的要素来起到作用。

杨元庆作为一个“产品经理”的产品论, 也一定程度上反映出这个中国互联网老兵对互联网行业的认知, 不要忽悠, 要踏踏实实做产品。用互联网思维可以来运营市场, 也可以做一部分渠道, 但也只能是多个渠道中的一个, 最后还是回归到传统, 建立联想独特的优势。而阻碍中国企业创新发展的最大因素是山寨文化, 比如深圳华强北已形成山寨产业链。山寨文化的流行, 不仅与企业缺乏创新意识有关, 还与消费者贪图便宜忽视质量有关, 更重要的是政府立法不严执法不力, “反观发达国家, 他们都严打山寨、鄙视抄袭和拷贝, 鼓励原创, 保护自主知识产权, 保护自主设计。”

杨元庆认为, 山寨文化存在低成本的假象, 表面上企业少投入、消费者不花高价、政府少费神, 实际上要付出超高代价, “不仅仅对跨国企业而言是不公平的竞争, 也阻碍了本国企业的创新精神和可持续发展, 进而影响国家经济的升级和转型。”杨元庆建议除了企业强调自主创新, 全社会必须旗帜鲜明地狠刹山寨之风, 对山寨行为人人喊打, 让山寨无处藏身, 无法生存, 只有这样才能营造健康的创新氛围。

另外, 杨元庆还对今年爆红的“互联网+”发表自己的看法。他认为区别互联网+和+互联网主要有两大指标, 一是互联网对企业是工具还是目的, 二是互联网对企业产生作用是改进还是颠覆。如果互联网被当作工具, 传统企业可用于对业务流程和模式进行渐进式变革, +互联网起到改进和加强竞争力的作用。如果互联网被当作目的, 将创造新的业态和模式, 互联网+对企业起到颠覆的作用。

杨元庆提醒道, 互联网确实在对传统媒体、游戏、零售行业产生颠覆效应, 但并未颠覆所有传统行业, 反观绝大多数传统行业, 比如金融行业的风险管控、医疗行业的治病救人的核心价值没有发生改变, 可以依托互联网实现改造和提升。“或许+互联网对于整个经济具有更普遍的意义, 像 200 多年前的蒸汽机、100 多年前的电力都极大地解放了各行各业的生产力, 互联网作为工具能够作用的范围将更广, 实体经济、传统产业拥有巨大的存量优势, 是经济转型和升级的重兵。”

『羊毛出在猪身上』是无用论